

УДК 316.45

ББК 60.56

**ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛА ИЗМЕНЕНИЯМ В
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ И МЕДИЦИНСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ:
СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ**

Ниязова И.М.

*Врач психиатр-нарколог
организационно-методического консультативного отдела,
ГБУЗ ТО «Областной наркологический диспансер»
г. Тюмень, Россия
niyazovai@mail.ru*

Романова Е.А.

*Старший преподаватель,
ФГБОУ ВО УрГУПС
г. Екатеринбург, Россия
earomanova-06@mail.ru*

**THE REASONS FOR RESISTANCE OF PERSONNEL TO CHANGES
IN EDUCATIONAL AND MEDICAL ORGANIZATIONS:
COMPARATIVE ANALYSIS**

Niyazova I.

*Doctor psychiatrist-narcologist
organizational-methodical and advisory department,
"Regional Drug Dispensary"
Tyumen, Russia
niyazovai@mail.ru*

Romanova E.A.

*Senior Lecturer,
FGBOU VOVRUPS
G. Ekaterinburg, Russia
earomanova-06@mail.ru*

Аннотация.

В статье рассматриваются причины сопротивления персонала изменениям и показаны возможности повышения эффективности преобразующего менеджмента. На примере двух организаций показано, что на современном этапе как в сфере здравоохранения, так и в сфере образования наблюдается общая усталость персонала от изменений в организации. Существующая система внедрения преобразований слабо учитывает потребности персонала, что характерно для обеих организаций. В целом, несмотря на то, что персонал образовательной организации в большей степени готов к изменениям, проблемы их внедрения схожи: быстрая скорость, отсутствие у работников возможности влиять на порядок внедрения и низкая информированность о целях и задачах изменений. Показано противоречивое отношение персонала к изменениям, которое вызвано отсутствием общей стабильности в исследованных отраслях и сопротивление даже действительно важным и полезным изменениям.

Annotation.

The article examines the reasons for personnel resistance to changes and shows the opportunities for improving the efficiency of transforming management. On the example of the two organizations it is shown that at the present stage both in the healthcare sphere and in the education sphere there is a general fatigue of personnel from changes in the organization. The existing system for implementing reforms doesn't take into account the needs of the staff, which is typical for both organizations. In general, despite the fact that the personnel of the educational organization are more ready for change than personal of medical organization, the problems of their implementation are similar: fast speed of the changes, the lack of workers to influence the implementation procedure and low awareness of the goals and objectives of the changes. It shows a contradictory attitude of the staff to the changes, which is caused by the lack of general stability in the researched industries and the resistance of even really important and useful changes.

Ключевые слова: сопротивление изменениям, организационные преобразования, конфликты

Keywords: resistance to change, organizational transformation, conflicts

В настоящее время многие из отраслей народного хозяйства переживают период реформирования, а значит изменений. Безусловно, в таких областях как образование и здравоохранение изменения важны, вызваны объективной необходимостью и требуют от руководителей, подчас, незамедлительных действий по реализации государственных требований в практике работы. Между тем, в ситуации частых изменений оказывается и персонал, который, вследствие проводимых изменений, должен к ним приспособливаться, менять модели поведения, устоявшиеся нормы, правила, методы и приемы труда, сложившуюся практику организационных взаимоотношений. Эти изменения определяют продуктивность работы организации, качество организационных отношений и лояльность работников. Не затрагивая вопросы необходимости самих перемен, их скорости, а также порядка внедрения, рассмотрим отношение работников образовательной и медицинской организаций к проводимым изменениям.

Под организационными изменениями нами понимаются спланированные или спонтанные преобразования порядка реализации производственного и трудового процесса в соответствии с изменившимися требованиями со стороны руководства или вышестоящих организаций, в том числе государства [1, С.303]. С одной стороны, содержание изменений – эмпирическое наблюдение изменений в качестве, форме, состоянии элементов организации в определенный момент времени. С другой стороны, процесс изменения – это определенная последовательность событий, совокупность причин, которая привела к изменению в организации [2, С.31]. Другими словами эффективность организационных изменений зависит от способа их проведения.

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего

коллектива является скорее исключением, чем правилом. Слишком поразному оцениваются изменения со стороны высшего руководства предприятия (для него это новые шансы) и со стороны его сотрудников (для них перемены чреваты опасностью) [3, С.249]. Возникает сопротивление персонала изменениям, которое может иметь разную силу и интенсивность. Оно проявляется как в форме пассивного, более или менее скрытого неприятия перемен, выражающегося в виде абсентеизма, снижения производительности или желания перейти на другую работу, так и в форме активного, открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств)[4]. Для изучения отношения персонала к изменениям и возможных причин сопротивления им нами было организовано социологическое исследование в образовательной и медицинской организации методом анкетирования. Было опрошено 246 работников (124 работника образовательной и 122 медицинской организации).

Работники обеих организаций отметили, что изменения происходят достаточно часто, причем это касается как коренных изменений, так и перемен, которые затрагивают выполнение каждодневных обязанностей (69,9% в образовательной и 60,9% в медицинской организации).

Исследование показало, что работники в целом готовы к изменениям, считают, что изменения сделают их работу лучше. Так, свою готовность к изменениям отметили 78,9% работников образовательной и 71,3% работников медицинской организаций, что в целом отражает специфику деятельности: преподаватели и сотрудники образовательной организации в целом более открыты изменениям, а новшества воспринимают как неотъемлемую часть своей профессиональной деятельности.

Несмотря на положительное, в целом, отношение к изменениям, мы выявили и ряд аспектов, которые воспринимаются работниками обеих организаций как негативные. К таким аспектам относятся комфорт при выполнении

каждодневных обязанностей, скорость, осведомленность о необходимости проводимых изменений, а также возможность влиять на порядок их внедрения.

Осведомленность о необходимости проводимых изменений показало лишь 18,2% работников образовательной и 34,8% работников медицинской организации, в то время как более половины сотрудников медицинской и подавляющее большинство работников образовательной организации ответили на этот вопрос отрицательно. По нашему мнению, это связано с тем, что скорость изменений, а также сложности, с которыми сталкиваются, прежде всего, руководители линейных организаций или структурных подразделений не создает возможностей для своевременного информирования работников, а общее повышение интенсивности труда, которое отметили работники организаций, создает серьезное препятствие для своевременного информирования работников.

В большей степени, чем неосведомленностью, работники недовольны скоростью проведения изменений, по этому параметру мы получили практически идентичные оценки респондентов: лишь каждый пятый работник отметил, что скорость проводимых изменений ему комфортна, а подавляющее большинство респондентов дали отрицательные ответы на этот вопрос. По нашему мнению, схожесть ответов указывает на то, что в вопросе преобразований не проявляется специфичность организации: работники могут по-разному относиться к изменениям, быть к ним готовы в большей или меньшей степени. Но при этом они одинаково ощущают угрозу своему статусу, профессионализму в выполнении профессиональных задач, то есть тем аспектам трудовой жизни, которые одинаково важны работникам любой сферы деятельности при достаточной заинтересованности в ее результате. Слишком быстро и часто проводимые изменения создают все новые и новые условия, требующие адаптации работника, заставляют его переживать, пусть и не большой, но стресс. В условиях постоянных и быстрых изменений

кумулятивный эффект от переживаемого стресса создает устойчивое негативное отношение к преобразованиям, повышает сопротивление персонала даже таким изменениям, которые бы в другой ситуации работники восприняли с оптимизмом и минимальны сопротивлением при внедрении.

Неоднозначные результаты мы получили при сопоставлении оценок о степени полезности нововведений (см. Рисунок 1).

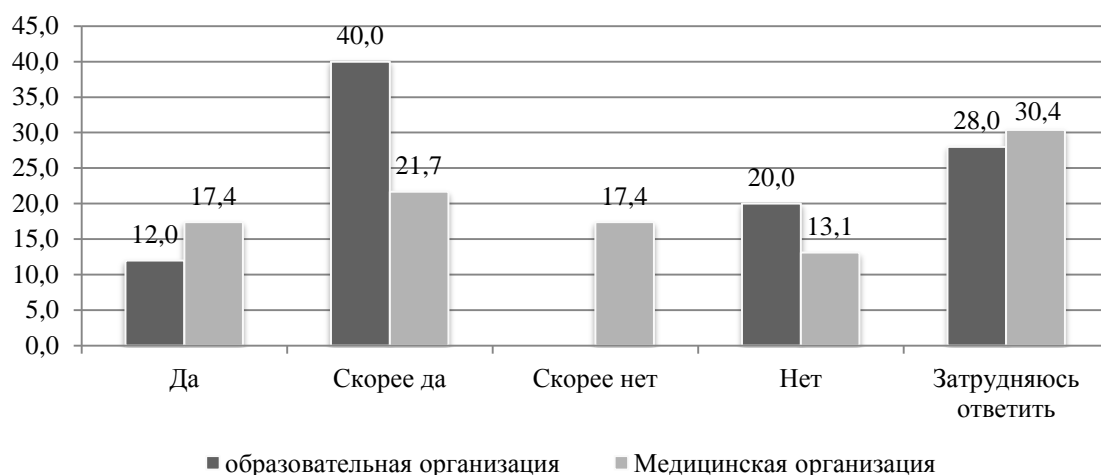


Рисунок 1 – Распределение ответов на вопрос: «Считаете ли Вы, что проводимые изменения сделают Вашу рабочую деятельность менее удобной», в % к числу ответивших, N=246

В целом, представители образовательной организации в меньшей степени оценивают проводимые изменения как полезные, чем представители медицинской организации, хотя и там 4 из 10 респондентов негативно оценивают проводимые изменения и их влияние на выполнение должностных обязанностей. В то же время, показательным является количество респондентов, затруднившихся дать однозначный ответ: около трети опрошенных не могут оценить, насколько полезны проводимые изменения. По нашему мнению, это связано с недостаточным информирование работников, которое, в силу объективных причин, в полной

мере не может быть реализовано, и проблема низкой информированности работников усугубляется отсутствием возможности оценить проводимые изменения, что также усиливает сопротивление персонала.

Важнейшим аспектом при оценке персонала проводимых изменений является их влияние на межличностные отношения в коллективе. Исследование работников дало неоднозначные результаты. Несмотря на то, что скорость проводимых изменений, их частота в медицинской организации ниже, они отмечают более негативное влияние организационных изменений на межличностные отношения, в то же время, в образовательной организации, где скорость и частота внедрения изменений выше влияние на межличностные отношения более половины работников отрицают.

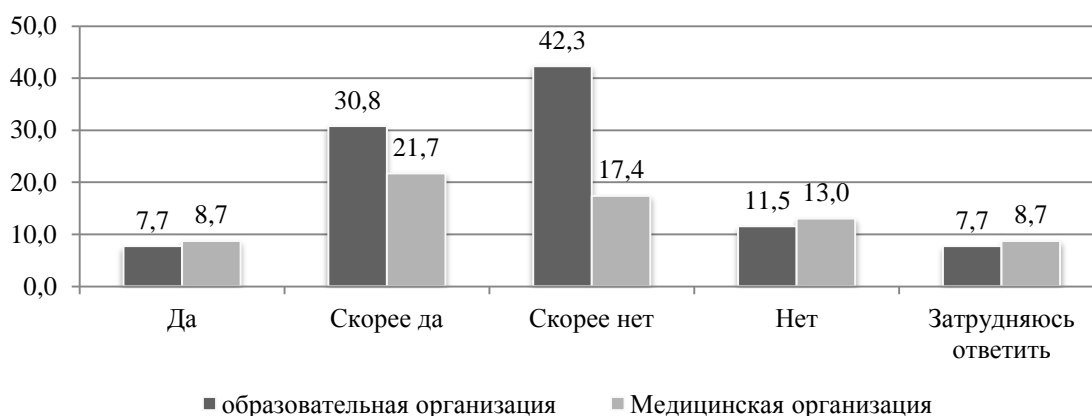


Рисунок 2. Оценка возможности негативного влияния изменений на межличностные отношения в коллективе, в % к числу ответивших, N=246

Думается, что такая ситуация обуславливается разностью организационных структур этих организаций, большей автономностью первичных коллективов образовательной организации и меньшей — медицинской, где вертикаль власти короче, и внедрение изменений сказывается на перераспределении обязанностей сильнее, что и вызывает конфликты среди коллег.

Таким образом, исследование показало, что отношение к изменениям в современных организациях образования и здравоохранения неоднозначно. С одной стороны, работники признают важность и значимость изменений, а с другой – порядок, скорость внедрения, недостаточность информации о введении тех или иных новшеств, а также отсутствие возможности влияния на инструменты преобразований обуславливает возникновение сопротивления к переменам у персонала и негативному восприятию любых изменений, в том числе, действительно полезных.

Список литературы

1. Егорова Г.В., Дегтярева Н.М. Управление сопротивлением персонала стратегическим изменениям // Вестник Казанского технологического университета. 2009. № 4. С. 302-309.
2. Витальева В.А., Зуб А.Т. // Менеджмент организационных изменений в условиях неопределенности Экономические науки. 2017. № 146. С. 28-32.
3. Смирнова Я.В. Исследование сопротивления персонала организационным изменениям в крупных экономических системах// Научно-практические исследования. 2017. №2(2). С. 248-252.
4. Буков П. Стрататенко О. Как измерить сопротивление изменениям // URL: <http://hr-portal.ru/article/kak-izmerit-soprotivlenie-izmeneniyam> (дата обращения 25.02.2018)